



互联网+

传统企业的自我颠覆、
组织重构、管理进化与互联网转型

王吉斌 彭盾 著

从企业管理和经营角度，系统指导传统企业制定“互联网+”战略和行动计划

INTERNET+

Self-Overthrow, Reorganization,
Management Evolution,
Transformation of Traditional Businesses



机械工业出版社
China Machine Press

互联网+

传统企业的自我颠覆、
组织重构、管理进化与互联网转型

王吉斌 彭盾 著

INTERNET+

Self-Overthrow, Reorganization,
Management Evolution,
Transformation of Traditional Businesses



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

互联网 + : 传统企业的自我颠覆、组织重构、管理进化与互联网转型 / 王吉斌, 彭盾著. —北京: 机械工业出版社, 2015.4 (2015.4 重印)

ISBN 978-7-111-49774-5

I . 互… II . ①王… ②彭… III . 企业管理 - 网络管理 IV . F207.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 056792 号

互联网 + 传统企业的自我颠覆、组织重构、管理进化与互联网转型

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 高婧雅

责任校对: 董纪丽

印刷: 三河市宏图印务有限公司

版次: 2015 年 4 月第 1 版第 2 次印刷

开本: 170mm × 242mm 1/16

印张: 18.75

书号: ISBN 978-7-111-49774-5

定价: 59.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 88378991 88361066

投稿热线: (010) 88379604

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjsj@hzbook.com

版权所有 · 侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

献 词

谨纪念 1911 年管理学奠基者弗雷德里克·温斯洛·泰勒
(Frederick Winslow Taylor) 发表《科学管理原理》104 周年

序

除了自己，谁能阻挡我们在“互联网+”道路上的前进步伐

制定“互联网+”行动计划，推动移动互联网、云计算、大数据、物联网等与现代制造业结合，促进电子商务、工业互联网和互联网金融健康发展，引导互联网企业拓展国际市场。

——2015年国务院政府工作报告

第一次工业革命的主要标志是蒸汽机的广泛使用，第二次工业革命以电力的大规模应用为代表，而第三次工业革命的基础则是互联网，每一次工业革命带来的都是效率的大幅度提升。“互联网+”行动计划将为中国经济发展带来新能量、新机遇、新发展，传统产业和新兴产业均会受益于此项行动的开展。

在“互联网+”时代，仅仅拥有互联网思维是远远不够的——企业是一个有机的整体，只有大脑思维的改变，没有管理进化、战略调整、体制变革的支撑，就如同仅仅大脑中有想法而身体却没有行动，再多的想法也不能落到实处！

在完全不同于PC互联网的时代，你要以怎样的原则、怎样的步骤去启动“互联网+”并实现互联网化的转型呢？只有靠自我颠覆、组织重构和管理进化。在“互联网+”和互联网化这条道路上，除了我们自己，没有人能阻止我们前进的脚步，要么凤凰涅槃、浴火重生；要么加速灭亡、销声匿迹。

“互联网+”商业变革、重大机遇和潜在危机

众所周知，数字革命，特别是移动互联网时代的到来，如同一把锋利的双刃剑，一方面给传统产业带来了危机和焦虑，另一方面也能让传

统产业获得勃勃生机，为传统产业的发展注入新的动力。

基础产业与信息产业互联互通、相互融合，不断涌现出新的市场需求；数量庞大的用户与更广泛的产业领域连接，技术创新喷薄而出，改变了传统产业的业态模式；“互联网+”催生了新的商业业态和新的商业模式，形成了更为强大的生产力。

这一切都给传统领域的企业和新兴互联网企业带来了完全不同于以前的机遇，一场新的产业变革正在发生。正如李克强总理所说：站在“互联网+”的风口上顺势而为，会使中国经济飞起来。

“互联网+”代表一种新的经济形态，即充分发挥互联网在生产要素配置中的优化和集成作用，将互联网的创新成果深度融合于经济社会各领域之中，提高实体经济的创新力和生产力，形成更广泛的以互联网为基础设施和实现工具的经济发展新形态。

“互联网+”更多意义上是最终加出传统行业的优势。互联网+零售，成就了“淘宝”；互联网+汽车，出现了“汽车之家”；互联网+旅游，出现了“携程网”；互联网+分类广告，出现了“58同城”……在移动互联网时代，“互联网+政务”将进一步惠及民生；“互联网+金融”将进一步为普罗大众服务；“互联网+交通”产生滴滴打车，提高了运营效率；“互联网+医疗”缓解挂号看病难的问题；“互联网+洗衣”演化为“e袋洗”，让荣昌洗衣这个传统产业成功实现“互联网+”和互联网化转型……“互联网+”作为全新的生产力，将推动传统产业的的优势充分凸显，发展成新的业态。

过去，大规模、大范围的传统产业和传统企业，因互联网化进化缓慢，曾经毫无抵抗力地遭到移动互联网企业的破坏、侵蚀和进攻——今天，随着“互联网+”行动计划的启动，移动互联网时代的特点，驱动传统产业向互联网产业进军的优势凸显，在“产业与产业”交锋的边缘地带，传统企业将首次开展全面的绝地反击，通过“互联网+”和互联网化转型重新取得领先优势——**过去你或许失之于PC互联网时代，但是现在有机会崛起于移动浪潮，决胜于今天的“互联网+”。**

然而，对于“互联网+”而言，移动互联网并非PC互联网时代的简单复制，PC互联网时代的鼎盛时期已经一去不复返，巨头们已将PC互联网瓜分完毕。

目前，我国智能手机用户数已跃居全球首位，互联网应用规模、创新融合取得长足进展，不断创造出新的经济形态和商业模式，正在成为经济发展的新引擎。移动互联网时代的碎片化、去中心化、去流量化等特征，使得“传统产业+移动

互联网”的优势突出，“互联网+”融合创新给各个行业注入了新的生机与活力。

“互联网+传统行业”意味着什么？正如马化腾所说，这其实意味着一种能力，或者外在资源和环境，意味着对这个行业的一种提升。

这一次，传统产业进入“互联网+”的历史性机遇已经来临；这种趋势是“大势所趋、不得不为”，也是“大有所为、事在人为”。

“互联网+”需要管理进化、转型方法和路径

“互联网+”并非是在传统产业上叠加一个互联网就可以了，也并非简单地增加一个工具——传统产业与互联网产业的基因不同，它们的相互融合不仅仅涉及文化、管理，更涉及具体的方法、工具和实现的路径。

企业的管理者们所关心的，并非是思维层面“+”或者不“+”的问题，而是如何实施，如何以更快的速度、更少的风险去完成“互联网+”的进程和互联网化转型，如何实现在“互联网+”过程中管理进化的问题。

启动“互联网+”行动计划的目标怎么布局、组织架构怎么设计、激励体系如何改变、机制流程如何变革？这一切都是传统企业的企业家和管理者更加关心的问题。

这一次对新兴互联网企业同样是一个最大的机遇——虽然这些企业在PC互联网时代创造了伟大的商业奇迹，头上的光环或许会使他们固守现状、骄傲自满而没有跟上移动互联网时代的变化，没有主动参与到“互联网+”的浪潮中，这也许会使他们败走麦城或兵败滑铁卢。

正如《移动互联网是一场巨大的颠覆》中所说：每一个企业都要给自己一个准备，移动互联网时代，一个企业看似牢不可破，其实都有大的危机，稍微把握不住这个趋势的话，就会非常危险，之前积累的东西就可能灰飞烟灭了。

同样，对于在PC互联网时代错失了创业时机，因为种种原因创业失败的互联网精英们，或许也能获得全新机遇、卷土重来——移动互联网才是真正意义上的互联网，为传统产业注入创新能力的互联网才是真正意义上的互联网。

失之于PC互联网时代并不可怕——正如纳西姆·尼古拉斯·塔勒布所说：杀不死我的都会让我更强大。你真正需要把握的是移动互联网时代如何率先启动“互联网+”战略，并将竞争优势注入到管理进化和互联网化转型的方法与路径之中。

互联网+ 是传统企业转型和产业升级的推动力

BAT 三巨头（指百度、阿里巴巴和腾讯公司）的高管判断：很多人以为移动互联网是用来补充有线互联网的，但越来越多的证据证明，移动互联网是用来颠覆现有业务的——移动互联网的碎片化、社交化、社群化、民主化、场景化和位置化等特征，完全不同于 PC 互联网时代，“互联网+”对于所有企业而言，又重新将互联网企业轰赶到和传统企业同一起跑线上。

“互联网+”重新界定了传统产业与互联网产业的定义——两者的边界更加模糊，相互融合、互联互通，而不仅仅是侵蚀与防守、反击与结盟、盘剥与忍让。

是的，我们能体会到传统行业对互联网领域的敬仰和恐惧，也能感受到移动互联网时代的憧憬和“互联网+”带来的兴奋，但是你所看到的可能是冰山一角，藏在冰山底下不为人知的产业结构的变化你或许根本不曾知晓。

曾经，互联网让传统企业备感压力——你所看到的或许是新兴互联网企业所谓“双边市场”、免费经济、超级补贴的热血沸腾，但是你所看不到的是，新兴互联网企业在改变用户习惯、双边的人都成功留在甲板上、互联网基因企业功成名就之后对传统企业的反侵，甚至一批在产业结构中竞争力弱的企业会在新换的舞台上被盘剥得尸骨无存。亚马逊、阿里巴巴、腾讯、团购网站凭借着强大的物流系统、大数据运用、客户需求预测、定位技术、社交工具、金融支撑、智能技术和 3D 打印技术，让一批批曾经叱咤风云、独孤求败的传统企业备感压力。

今天，“互联网+”将成为传统企业产业升级的推动力——我们能看到移动互联网给整个商业社会带来的熟悉变化，如成本的降低、效率的提高、成长或衰退的周期缩短、传统的分销体系被打破、某一个细分的消费群体可精准定位、企业和客户的关系彻底改变，这种影响的变化之快、范围之广、程度之深，已经超乎了你的想象。当传统企业实施互联网+战略之后，传统企业将成功实现转型和产业升级。

未来，所有的企业将都是互联网企业，因为互联网已经无所不在——当所有的传统企业与互联网互联互动之后，再加上移动互联网时代的力量，就会给传统产业带来无限的发展机会、创新空间和创业能量。未来，也许两个产业的边缘将消失，两个产业将相互融合。

实施“互联网+”战略企业必须基因进化

复杂性科学奠基人、技术思想家布莱恩·阿瑟（Brian Arthur）在思考经济社会和技术的关系时，经常使用生物学的术语来比喻技术对组织、对经济的适应性，经过进化，有的物种（企业）以变应变、提前应变，更加适应环境；有些物种（企业），循规蹈矩、保守停滞，随时处于灭绝边缘。

从某种意义上来说，传统企业如同进化的物种一样，虽然处在产业结构的底层，但PC互联网时代将其“最适合互联网”的结构层面侵蚀而去。

“互联网+”意味着传统产业向上延伸，这时候并非是过去的两股力量的对垒，而更多意义上是一种联合——最重要的是：**传统产业和互联网产业两种基因交融的时候，企业不得不进化。这种进化我们称之为“互联网化”转型。**

“恐龙”是拒绝改变的，传统产业推动“互联网+”之后，不一定就会变成轻盈的“小鸟”，充满了敏捷性、适应力。正如谷歌所说：今天的大多数企业，庞大、官僚、迟缓，经营目的是让风险最小化，而不是让自由和速度最大化。而恰恰“互联网+”和互联网化的转型，就需要自由和速度最大化。

进化——达尔文早在《物种起源》中就有阐述：为生存拼搏期间，某些物种因在构造、体格或者天资方面具有优势，而得以生存下来。称之为自然选择，或者是适者生存。

移动互联网时代的环境突变，企业要生存下来，就需要成为一个生态型而非机械型的新型组织，进行物竞天择的进化。而这种进化并非自上而下、自内而外，往往来自于边界、跨界的巨大力量。

企业从基因上的进化，是传统企业最需要的，也是最艰难和痛苦的，但这种进化也为传统产业发展提供了无限的空间。进化会不断地从内重造自身，因此其增长不可能被追赶上或陷入停滞。

问题是：事情远不是我们所想象的“工具”那么简单——即使对互联网思维理解得再透彻，对“互联网+”的概念再清晰，产业政策再好，即使超级互联网思想武器在手，如果没有企业的进化，没有基于“互联网+”的战略调整、管理优化，这一切都只是口号、空中楼阁。

而且，移动互联网、“互联网+”影响的不仅仅是思维层面和策略层面，更是对传统企业的理念、文化、组织、结构、产品、创新、管理、营销等的重新构建。

我们眼睁睁地看到，有上百年积累的大企业、大品牌因为疏于进化，在转瞬间错失了一场场商业革命机遇，光芒黯淡，直至消失。

一些终将没落，一些即将崛起，这是一个不容你我左右、不容你我错过的不断进化的时代。

本书目的在于：在“互联网+”的大战略之下，努力放大来自互联网，特别是移动互联网，对不同机构、企业、产业或者国家政府影响的变化信号，对传统的价值观念、创造逻辑以及思维方式提出挑战，帮助在移动互联网时代的传统企业成功地实现自我颠覆、组织重构、管理进化以及互联网化转型，涅槃重生。

前 言

我们生活在一个意义深远的转型期，变革空前而彻底，现在的管理学思想仍然沿用 20 世纪的那些基本假设，很少有人去注意它们是不是“事实”。但实际上，它们都已经过时了。如果用不正确的假设去制定战略，将不可避免地把组织引向不正确的轨道。

——《21 世纪的管理挑战》著名管理大师德鲁克

当智能手机开始普及，网络接入速度加快，资费降低，社交平台大规模增长，支付平台全面开放，消费者、供应商、劳动者、平台、地理位置、移动支付等均已准备完毕，移动互联网时代已经全面到来。

互联网对人类的影响使得人类正处于一个经济、社会与技术大变革的时代，“世界近百年来发生的技术变革比人类历史上任何时期都辉煌”。

移动互联网时代不同于互联网时代，更不同于工业时代，它又一次改变了商业规则、商业模式、管理理念和思维方式。但是在“互联网+”的战略中，管理进化和互联网化转型沿用的管理根基却是上一次工业革命中的基本假设，这难免会把我们的企业引入歧途。

技术进步带动管理进步，移动互联网属性映射到企业管理，使得管理理论和经济理论发生了重大变迁；传统企业与移动互联网产生高度融合，“互联网+”的转型成为传统企业超越新兴互联网企业的绝佳契机；新兴互联网企业不再是颠覆传统企业的重要力量，颠覆传统企业的或许是它们自己。因此，我们将迎来三个重要的变革。

变革一：工业时代的管理理论和经济理论在互联网+时代将会过时

我们来回顾一些重要的企业管理理论和经济理论，这些理论创造了伟大的企业，这些伟大的企业也为管理创新创造了卓越的成绩——通

用电气使用管理原理来解决科研混乱的问题，杜邦用投资回报技术取得领先地位，宝洁的创新管理全球领先，丰田善于利用每一个员工的智慧……

但是，你在研究和实践中也会发现：这些理论并不完全适用于急剧变化的移动互联网时代，不足以完全支撑你在移动互联网时代的“互联网+”转型和发展。

时过境迁，在互联网+时代，这些以工业化规模生产为基础的管理理论已经不适合。

下面我们看看已经发生了怎样的改变。

□ 信息更加对称与消费者赋权。

德鲁克其实很早就指出：互联网最重要的作用就是零距离。因为信息对称，使得消费者能够更加了解产品，有能力参与产品的开发、生产，于是消费者王朝和消费者赋权的时代到来。在商业宗旨变化的今天，企业不仅仅是提供更好的产品和服务，更多的是提供以用户为中心的解决方案，当一个消费者的能力比企业还大，所能影响的朋友（强关系）比企业还多的时候，我们所面对的商业逻辑、观点都发生了相应的变化。

□ 个性化代替了规模化。

因为有了互联网，消费者所面对的不再是稀缺经济或者超市的几个货架，而是互联网上一眼望不到头的产品列表；因为供应大大增加，消费的个性化需求迸发，大规模的制造变成了规模化的定制，甚至是私人定制。排浪式的消费已经过去，个性化、多样化的消费时代已经到来。

□ 去中心化和金字塔组织结构的倒塌。

移动互联网时代去中心化、去中介化特征凸显，每一个人都是信息的节点，没有中心，领导的职能大大削弱。无为而治、倒金字塔结构、阿米巴组织、海星模式、创客组织层出不穷。

□ 激励方式的变化。

移动互联网时代的员工不再完全是胡萝卜加大棒之下的螺丝钉，他们有足够的信息掌握企业的核心，有足够的力量聚合一批消费者，有足够的速度响应市场变化，有足够的知识进行自主创新。以工资奖金为代表的激励和约束机制出现了蜕化，取而代之的是KPI取消、挑战性、专业主义、游戏化生存。

□ 企业的组织边界正在消失。

消费者和生产者的边界已经不是那么明显，企业开始无边界生存。企业内部

可以通过移动互联网的工具进行信息沟通；企业外部可以吸纳全球的资源，而移动互联网进一步降低了诺贝尔经济学奖获得者科斯提出的“交易成本”，传统意义上大企业存在的基础正在进一步崩溃，生态性的企业群落正在形成。

泰勒、亨利·法约尔、马科斯·韦伯等管理大师的一系列管理理念和规则组成了现代管理的理论基础。但是，标准化管理在提供精准控制的同时，意味着任何不符合标准的都是离经叛道；目标管理在确保个体与整体目标一致性的同时，切断了目标之外创新火种产生的渠道；科层体系在确保自上而下控制的同时，阻碍了企业每一个节点的水平流动；可预测性的战略制定会降低对非连续性的、突发性的、动态性的环境的敏感度；在以X理论为主的外部理论中，会让我们无法看到责任、荣誉、热情作为个体力量迸发的可能。

一个世纪以来，社会、政治、经济、科技等方面的变化，特别是信息技术、互联网、移动互联网、“互联网+”，令这些传统管理假设开始出现不适应性。特别是到了移动互联网的今天，当用户变成了参与者，当企业的边界消失，当服务变成体验，当员工比你更了解市场，当体力劳动者变成脑力劳动者，企业的战略管理、商业模式、资本构成、人力资源管理 etc 都会发生很大的变化。以工业规模化为基础的管理原则反而成为制约企业创新、转型和发展的力量，组织的活力在这些管理原则背后荡然无存，一切都按部就班，这些年来没有任何人质疑过，企业就这样走向了灭亡。

我们对变化得越来越快的企业管理原理，以及如何转化为管理的新实务实在是研究得不够，与越来越快的环境变化和趋势，以及“互联网+”的要求距离得越来越远。虽然我们在商学院所接受的教育已经够多了，但是，这些建立在工业时代基础上的管理方式，在以高度不确定性、“破坏性创新”为代表的移动互联网商业环境大变革中是否还足够有用？

变革二：“互联网+”将成为传统企业危境逆袭的绝对优势

第三次工业革命正在将互联网、移动互联网、云计算、大数据等信息技术创新成果引入传统工业，改造和提升着传统产业，创造出物联网、工业互联网这样新的巨大市场。

传统企业家恐惧地看到，信息技术、互联网技术，特别是移动互联网技术的发展，以及各种匪夷所思的创新应用，正在搅局传统企业的生存法则。^①

更有悲观论者以为传统企业会消失，以为百年企业都会像诺基亚一样——**我们并没有做错什么，但是我们输了**。更有旁观者，十分热闹、开心地围观传统企业与新兴互联网企业的对赌。

是的，历史已经无数次证明了，每次产业变革都会催生一批新模式、新业态，它们会为传统企业带来革命性变化。

移动互联网与传统产业的相互渗透正在深刻地改变着产业的组织方式，改变着传统的生产方式，改变着企业经营的商业模式，改变着企业内部的管理方式，加速形成新的企业与用户关系。例如，大规模生产向大规模定制生产转变，使得企业生产出来的产品不再大量趋同，而是更具个性化；从以传统的产品制造为核心，转向提供具有丰富内涵的产品和服务，直至为顾客提供整体解决方案。

对于传统企业来说，这一切冲击既是机遇又是挑战，因为**困局往往意味着机遇**。一旦找到“互联网+”这把打破困局的钥匙，就必将迎来新一轮的成长。这次冲击也是传统企业新的春天，就看转型和管理进化的速度和步伐了。

《连线》创始主编、《失控》作者凯文·凯利也认为：一个大企业有固定的流程，有比较成熟的流程，这就会让其中的产品、研发等限制其中，可能达到某一个高点之后就陷入一个局部优势，缺乏内部创新和把握新机会、新机遇的能力。往往看到的一些创新是从边缘的地方起来，存在自下而上的情况，企业内部也是一样。

是的，如果完全自上而下，说好了往哪边走，往往企业是没有活力的，是很僵化的，尤其在互联网变化特别快的产业里面是非常危险的，可能不到一年的时间就会发现落伍了。

但是，如果传统产业的“互联网+”转型成功，其威力是完全能超过新兴产业的。正如《消费者王朝：与顾客共创价值》的作者所称：**一些传统的企业并非会消失，而充满活力的互联网企业也未必能存活，一种全新的企业即将出现——传统企业与互联网企业交融，即传统企业的互联网化。**

一批有领先意识的传统企业已经开始了转型步伐，颠覆性创新并非仅仅从新兴企业产生，传统产业一样能产生。

第三次工业革命正在将互联网、移动互联网、云计算、大数据等信息技术的

^① 在本书的姊妹篇《移动互联网商规 28 条：思维重构和生存新法则》中用了 6 个篇章进行阐述。

创新成果与传统产业融合，一旦和传统产业相结合，借此改造和提升传统产业，将会创造出物联网、工业互联网这样新的巨大市场，而传统产业是接受改造的对象和其发挥威力的基础。**如果没有传统产业，任何“互联网+”和互联网化都将是无源之水。**

工业和信息化部总工程师张峰认为：信息技术正在以前所未有的广度和深度加快推进生产方式、发展模式的深刻变革，尤其会给传统工业的发展方式带来颠覆性、革命性的影响。**从某种程度上讲，“互联网+”正成为一种大趋势。**

在工业互联网化领域，如果说互联网是人与人、人与服务的连接，那么工业互联网就是机器与机器、机器与人、机器与服务的连接，这将使用户呈几何级数增长。但是，基础必须是传统产业。

新一轮产业互联网化将促进传统产业与互联网产业的融合，其浪潮正在显现着互联网重塑产业链的巨大影响力。**“互联网+”在改造传统商业模式的效率之外，还推动了互联网行业向更广阔的业务领域扩散。**

不可否认，互联网新兴企业悄然无息地瓦解了一些传统销售渠道、服务方式和盈利模式，但是仅有这些变革根本不够，传统企业重要的技术能力、创新能力、生产能力一旦和互联网结合，将会迸发无比强大的竞争能力。海尔、华为、万达、荣昌洗衣、华谊兄弟、顺丰等大型传统企业，携带着重资产、大队伍、新技术，已经开始了新一轮的互联网化转型的绝地反击。

组织重构的“互联网+”——擅长管理转型带动经营转型的海尔，对内部组织结构和方式进行了大幅度调整，颠覆了传统的企业观念，把每一个人变成创业者。

商业模式的“互联网+”——已经在移动互联网领域有所作为的华为，提出用数字赢未来，通过数字化来重构新商业。

这次“互联网+”的进化，根本不是鹿死谁手的问题，也不是赌博谁输谁赢的问题，而是看谁融合得更快的问题。

洗衣起家的荣昌，瞄准了生活服务的最后一公里，将荣昌门店升级为基于移动互联网和O2O模式的居家服务站；善于守正出奇的万达公司，将所有的网上资源全部给了电商公司，放手让电商去发展，并且将电商业务板块列为战略型的五大板块之一；华谊兄弟收购了银汉科技、卖座网，已经在打通娱乐和互联网的边界；顺丰在全国启动“嘿客”便利店，实现本地服务O2O，进行商品预购、线下

体验、快件自寄自取等。

互联网革命如同蒸汽机革命、电力革命一样伟大，蒸汽机和电力革命奠定了整个工业和现代社会的基础，互联网和电力一样，也是基础设施。基础设施一旦普及，先使用电灯的并不一定有先发优势，后使用电灯的并不就一定就落后。**传统产业的互联网化，将成为传统企业超过新兴互联网基因企业的绝对优势。**

变革三：颠覆你的并非是互联网企业，而是你自己

从某种意义上讲，过去的一段时间里，不少巨头轰然倒下，与其说是技术路线选择有问题，不如说是没有跟上互联网时代的步伐。

——工业和信息化部 苗圩

诺基亚巨人倒下，体温尤热；数码相机是柯达发明的，但是柯达并没有抢占到数码相机的“风口”……很多企业具有丰裕的资金、优秀的品牌、顶尖的技术、广阔的市场、强大的成本控制能力和质量保证能力，但是依然失败了。

纵观巨人们倒下的历史，所犯的基本错误，绝对不是资金、技术、市场方面的，而是组织、文化和管理的问题；不是被别人颠覆的问题，而是被自己所颠覆——产业在推进“互联网+”的进步，而企业的组织、文化和管理依然停留在工业时代。

“熟知并非真知”，黑格尔在《小逻辑》中的一句名言表明熟知与真知是有区别的，甚至可以说有着很大一段距离——熟知只是看到了眼前事物的轮廓，而对其内涵却未加深思，因而并非是真知；对过去成功的熟知，或许会成为一种思维定式，对未来和变化失去敏感性，因而制约了互联网化的转型。

创新往往在边缘地带产生，改革往往由问题倒逼。即使你具备了出神入化的互联网思维又怎样？即使你启动“互联网+”又如何？商业模式不改变、企业管理不进化、组织结构不改变、企业文化不更替，技术、资金、市场、规模、品牌……这些曾经的优势，在互联网化进程中甚至会变成弱势。

在今天，“互联网+”的提早起步或许是一种竞争优势；但是到了明天，或许就是竞争的一个基本条件。移动互联网在吞噬传统企业的同时也在吞噬自己，使得自己不停地保持进化和领先，唯此才能避免被无情吞噬。

更重要的是在第三次工业革命——互联网浪潮来临的背景之下，我们需要更

多的时间、更多的历练和更多的耐心去迎接这场企业管理进化和转型的挑战。

在未来的发展进程中，移动互联网浪潮带动经济的转变、产业的转变、商业模式的转变以及竞争方式的转变，企业管理的进化和转型将会面临新的要求，而这些要求难以想象。

要么互联网化转型，要么死亡。除了我们自己，谁能阻挡我们前进的步伐？从现在开始，让我们加入这场“掉队即死亡”的战争中，和你的竞争对手在新的同一起跑线上一决高下！

如果你愿意成为其中之一，欢迎你进入本书的世界。